

Воробьева Марина Анатольевна,

кандидат психологических наук, доцент, Уральский государственный педагогический университет; 620017, г. Екатеринбург, пр-т Космонавтов, 26; e-mail: vorobyeva_marina@mail.ru.

Дворникова Мария Юрьевна,

магистрант Института общественных наук, Уральский государственный педагогический университет; педагог-психолог, муниципальное казенное дошкольное образовательное учреждение городского округа «Заречный» «Детство»; 624251, г. Заречный, ул. Комсомольская, д. 4; e-mail: andreemaria69@gmail.com.

Журавлёва Евгения Сергеевна,

магистрант Института общественных наук, Уральский государственный педагогический университет; учитель-дефектолог, Березовское муниципальное автономное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад № 5»; 623704, г. Берёзовский, ул. Академика Королёва, д. 14; e-mail: henechka.zhuravleva.oo@mail.ru.

Терещенко Ксения Вагифовна,

магистрант Института общественных наук, Уральский государственный педагогический университет; заместитель директора по воспитательной работе, муниципальное автономное общеобразовательное учреждение «Средняя общеобразовательная школа № 122»; 620149, г. Екатеринбург, ул. Серафимы Дерябиной, д. 49а; e-mail: eeuleeta-88@ya.ru.

ОСОБЕННОСТИ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: мотивационная сфера; трудовая мотивация; образовательные организации; педагогическая диагностика; типологические модели.

АННОТАЦИЯ. В настоящее время достаточно остро встает проблема мотивации сотрудников любой организации. До сих пор не решен вопрос о стимулирующих надбавках на административном уровне, и в каждой организации мотивация сотрудников осуществляется по усмотрению руководителя. В вопросах мотивации важен индивидуальный подход, позволяющий сделать так, чтобы все сотрудники работали эффективно. В статье обозначается разнообразие теорий мотивации, рассматриваются факторы трудовой мотивации, особенности трудовой мотивации сотрудников образовательных организаций, характеризуются понятия «мотивация», «трудовая мотивация», «мотивированный работник». Отвечающим целям исследования признается определение, предложенное А. С. Удаловым и Н. А. Удаловой: «Трудовая мотивация – это процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленной на обеспечение результатов, к продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ. Влияние мотивации на поведение человека очень индивидуально и зависит от множества факторов, таких как мотивы, потребности, стимулы. Мотивация представляет собой комплексное явление, которое во многом определяется индивидуальными особенностями сотрудника». Для выявления типа мотивации использовался тест «Оценка мотивации» В. И. Герчикова. Сравниваются показатели типов мотивации сотрудников дошкольных образовательных учреждений, муниципальных общеобразовательных организаций и других образовательных организаций среднеспециального и дополнительного образования. Исходя из результатов исследования, анализируются различия в типах мотивации, формах стимулирования, уровнях инициативности работников.

Vorobyova Marina Anatolyevna,

Candidate of Psychology, Associate Professor, «Ural State Pedagogical University», Cand. Psychological Sciences, Ekaterinburg, Russia.

Dvornikova Maria Yuryevna,

Master's Degree Student, Institute of Social Sciences, Teacher-Psychologist in the Kindergarten «Childhood», Zarechny, Russia.

Zhuravleva Eugenia Sergeevna,

Master's Degree Student, Institute of Social Sciences, Teacher-Defectologist of Kindergarten №5, Berezovsky, Russia.

Tereschenko Ksenia Vagifovna,

Master's Degree Student, Institute of Social Science, Deputy Director for Educational Work, School №122, Ekaterinburg, Russia.

THE FEATURES OF MOTIVATION OF EDUCATIONAL ORGANIZATIONS EMPLOYEES

KEYWORDS: motivation sphere; labour motivation; educational establishments; pedagogical diagnostics; technological models.

ABSTRACT. At present, the problem of motivation of employees of any organization is very urgent. The problem of incentives has not been solved yet at the administrative level and in each organization it is up to Director to decide who should get incentive payment. But in the field of bonuses and rewards individual approach to motivation should be applied, that helps to motivate all employees to work effectively. The article considers the peculiarities of labor motivation of employees of educational organizations, it defines the concept of "motivation", "labor motivation", and "motivated employee". The definition of "Labour motivation" given by A.S. Udalov and N.A. Udalova meets the needs of this research; it says that "Labour motivation is a process of motivating of a certain employee or a group of employees aimed at efficient performance of the duties. The influence of motivation on a person's behavior is not universal and it depends on many factors, such as motives, needs and stimuli". V. I. Gerchikov's "Motivation Assessment Test" was

used to identify the type of motivation. Indicators of motivation types of employees of preschool educational institutions, municipal educational organizations and other educational organizations of secondary and additional education are compared. Based on the results of the study, the differences in the types of motivation, forms of stimulation and the level of initiative of employees are analyzed.

Мотивация трудовой деятельности – проблема, продолжающая и сегодня сохранять актуальность. Теорией мотивации занимались разные ученые: И. Н. Бондаренко выделил личностные детерминанты процессуальной мотивации трудовой деятельности; Л. Б. Чубенко обозначил типы работников по приоритетам мотивации; Л. Д. Ревутский доказал влияние мотивационной структуры сотрудников на результативность их труда и ее зависимость от условий труда [12, с. 61]; А. К. Байметов, Е. И. Рогов выделили типы педагогов по мотивам деятельности [2, с. 85]; А. А. Тараданов разработал методику оценки уровня мотивированности работников образовательного учреждения (ОУ) [4, с. 60]; Е. В. Андрианова и В. А. Давыденко обозначили этапы развития концепций трудовой мотивации в России [1]; Д. Н. Соколов систематизировал основные виды методик и подходы к исследованию трудовой мотивации в организации [13]; М. А. Воробьева рассматривала особенности мотивации молодых специалистов [3].

Несмотря на достаточный уровень теоретических и практических разработок в области мотивации труда, они не используются в должной мере руководителями образовательных организаций. Представления менеджеров о факторах, влияющих на трудовое поведение работников, не соответствуют действительности [2, с. 86].

Согласно исследованиям В. Н. Скворцова и Е. А. Маклаковой, факторами трудовой мотивации являются заработная плата, система вознаграждений (благодарность, грамота, подарок, премия, доплаты, надбавки), условия труда, уровень образования, возраст, потребность в безопасности, стабильности и социальной защищенности [12, с. 60].

Для более полного представления о проблематике исследования обратимся к определению понятия «мотивация». Мотивация – это «совокупность движущих сил, побуждающих человека к выполнению каких-то действий» [12, с. 54; 12]. Движущими силами обычно выступают потребности человека. Поэтому система мотивации связывает цели организации и цели работников. А при разработке такой системы необходимо, чтобы именно позитивная мотивация влияла на повышение продуктивности деятельности сотрудников [12, с. 54; 12].

Теме нашего исследования близко понятие «трудовая мотивация», сформулированное Алексеем Сергеевичем и Наталией

Александровной Удаловыми: «Трудовая мотивация – это процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленной на обеспечение результатов, к продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ. Влияние мотивации на поведение человека очень индивидуально и зависит от множества факторов, таких как мотивы, потребности, стимулы. Мотивация представляет собой комплексное явление, которое во многом определяется индивидуальными особенностями сотрудника» [15, с. 43].

Исследователи трудовой мотивации В. Ю. Гарина, В. А. Гришук, В. Р. Ключникова, О. А. Хэгай определяют мотивированного работника как человека, который «работает продуктивно, заинтересованно, творчески, проявляя разумную инициативу»; это «основа эффективности функционирования организации». В основе трудовой мотивации заложены цели и ценности работника, его приоритетные потребности [4, с. 60].

Закономерно возникновение потребности в инструменте исследования трудовой мотивации. Отечественный социолог В. И. Герчиков создал типологическую модель трудовой мотивации. Ее главным достоинством является учет российской ментальности, а также определение конкретных мер управленческого воздействия в соответствии с выявленным типом работника [2, с. 86].

Для выявления типа мотивации нами был использован тест «Оценка мотивации» В. И. Герчикова. Он позволяет определить, какой из пяти мотивационных типов (ЛЮ – люмпенизированный, ИН – инструментальный, ПР – профессиональный, ПА – патристический, ХО – хозяйский) свойственен респонденту. Также данный тест позволяет определить класс мотивации: избегательный или достижительный [5; 6; 7; 8; 9; 10; 16; 14]. В исследовании приняло участие 27 человек от 23 до 47 лет: 12 сотрудников дошкольных образовательных учреждений (воспитатели, педагог-психолог, зам. заведующего, заведующий), 11 сотрудников муниципальных общеобразовательных организаций (заместители директора, преподаватели ОБЖ и физической культуры, учитель начальных классов и иностранного языка), 4 сотрудника других образовательных организаций среднеспециального, высшего и дополнительного образования.

Исходя из анализа усредненных показателей (рис. 1), испытуемым дошкольных

образовательных организаций (ДОО) свойственен профессиональный тип трудовой мотивации (30%). Это означает, что они стремятся к самосовершенствованию и самореализации в выбранной ими профессиональной сфере. Второе место в иерархии мотивационного профиля занимает хозяйственный тип (24%). Сотрудник с таким типом мотивации щепетильно относится к своей работе, выполняет ее с присущим ему перфекционизмом, свободно принимает на себя ответственность. Третье место делят между собой инструментальный и патристический тип с общим количественным показателем в 16%. Работникам важно общественное признание их незаменимости в образовательной организации, а также денежное вознаграждение за их профессиональную деятельность, но эти стремления не являются первостепенными и составляют достаточно небольшой процент в мотивационном профиле. Наименьшее число процентов было набрано по типу «люмпенизированный» (14%). Сотрудник с таким типом мотивации затрудняется принимать большую ответственность на себя, старается идти по пути наименьшего сопротивления и минимизирует свои усилия при исполнении служебных обязанностей.

Анализ мотивационных профилей сотрудников ДОО доказывает, что испытуемые готовы повышать свою квалификацию, профессионально расти и развиваться, возможно, выходя за рамки своей должностной инструкции, имеют высокую степень ответственности. Отсюда можно сделать вывод, что у большинства испытуемых не наблюдается профессиональных деформаций, присутствует желание работать, а фор-

мы мотивации сотрудника не являются негативными.

Хотелось бы внести некоторое уточнение. При анализе мотивационных профилей было выявлено, что у молодых педагогов ДОО в возрасте от 23 до 25 лет приоритетным типом мотивации является инструментальный, связанный с получением наибольшей экономической выгоды. Это связано с преобладанием в рассматриваемом возрастном периоде мотивов, стремлений к финансовой независимости и самостоятельности, обретению материального благосостояния как показателя успешности, а также как средства для дальнейшего совершенствования в личностной и профессиональной сферах.

Сотрудникам муниципальных общеобразовательных организаций (рис. 2) присущ инструментальный тип мотивации (32%). Для них сама работа не является значимой ценностью и рассматривается только как источник заработка и других благ, получаемых в качестве вознаграждения за труд. Они готовы работать с максимальной отдачей, если труд будет справедливо оплачиваться. Работа – это средство получения материальных благ. Удивительно отмечать таких сотрудников в сфере образования, потому как основными методами стимулирования для них являются повышение заработной платы, премии и бонусы. Возможно, это связано с возрастом испытуемых, когда человек находится на пути не столько личностного, сколько финансового становления в ситуации материальной неопределенности. Стоит отметить также, что 4 респондента – мужчины. Данный факт оказывает безусловное влияние на выбор сотрудником типа мотивации.

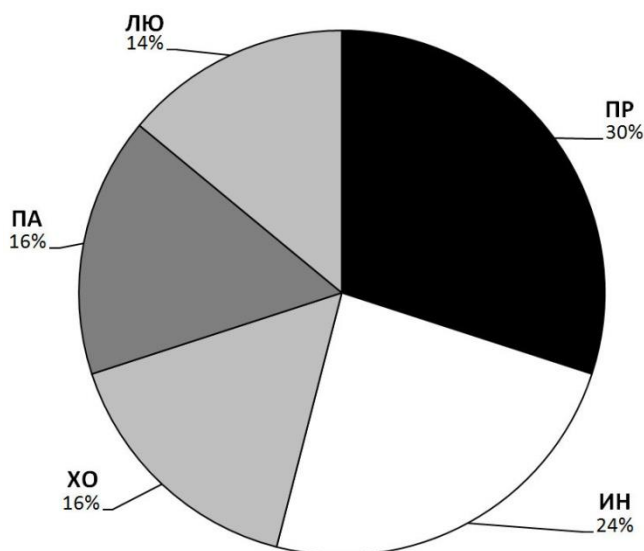


Рис. 1. Среднее значение компонентов типа мотивации контингента работников ДОО

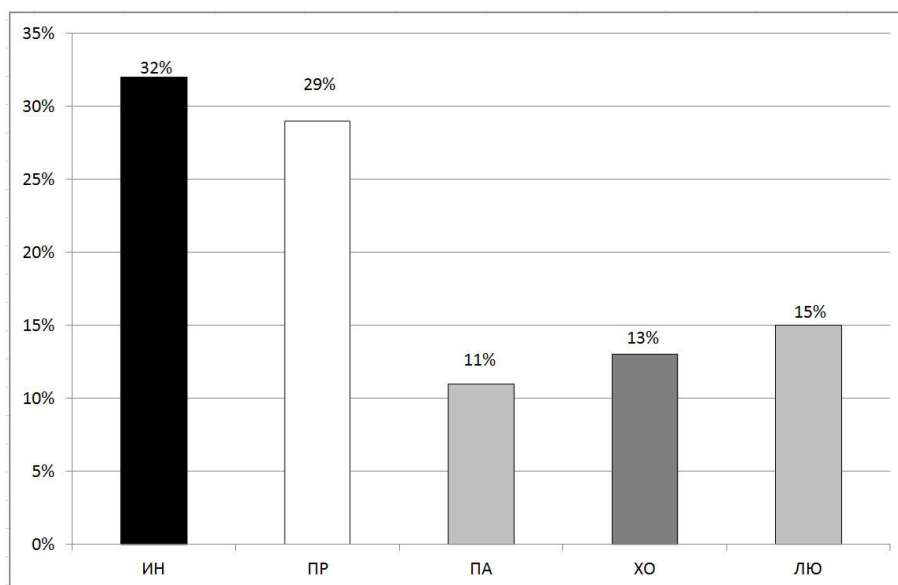


Рис. 2. Среднее значение компонентов типа мотивации контингента работников школ

К профессиональному типу относится 29% опрошенных: сотрудники стремятся развиваться, проявляют инициативность, расширяют свои функциональные обязанности, интересуются именно содержанием работы, с легкостью берутся за сложные задачи. С точки зрения управления в таком случае неудобным для руководителя окажется стремление обрести независимость и свободу в принятии оперативных решений. Требования к своей квалификации, знаниям, умениям у таких работников очень высоки. С одной стороны, данный факт можно оценить как положительный момент в работе специалиста, с другой – впоследствии подобное может привести к эмоциональным расстройствам. Столь же высокими требования будут и к окружающим коллегам, что может негативно сказаться на взаимоотношениях в коллективе. Гонка за профессиональным признанием также может перейти разумные границы. Подходят следующие методы стимулирования: возможность обучаться за счет организации с учетом увеличения эффективности работы организации, повышение в должности, признание достижений, отсутствие контроля на каждом шагу.

Люмпенизированный тип мотивации на третьем месте (15%). Работник этого типа обладает очень слабой мотивацией к эффективной работе: низкая квалификация, отсутствие стремления ее повышать, безответственность, безынициативность, избегание работы, связанной с личной ответственностью. Его основное стремление – минимизировать свои трудовые усилия до уровня, признаваемого допустимым со стороны непосредственного руководителя. В силу этих качеств подобный специалист как работник ценится невысоко. Но он удобен: можно поручить работу, на которую не

согласятся работники других типов мотивации; согласен на достаточно низкий заработок, лишь бы никто другой не получал существенно больше; чрезвычайно зависим от руководителя и принимает это как должное. Кроме того, работник с избежительной мотивацией – единственный, по отношению к которому административный стиль управления может быть эффективным, а потому оправданным.

Хозяйский тип мотивации выявлен у 13% сотрудников общеобразовательных организаций: для таких работников характерно добровольное принятие на себя полной ответственности за выполняемую работу, выполнение своей работы с максимальной отдачей. Работник не настаивает на особой интересности дела или высокой оплате, не требует дополнительных указаний и постоянного контроля. При этом он суверенен и не только не нуждается в приказах или наказаниях (свойственных распространенному у нас административному стилю управления), но и не терпит их. Поэтому базовым методом стимулирования станет участие в совладении и управлении.

Лишь 11% приходится на патристический тип мотивации. Такой работник способен «загореться» перспективной стратегией, выдвинутой руководством, будет работать с полной отдачей, способствуя воплощению этой стратегии. Мотивация основана на высоких моральных, религиозных, идеологических соображениях, на убеждении сотрудника в своей нужности для организации. Он более всего ценит результативность общего дела, в котором участвует, и общественное признание своего участия, выраженное более в моральных, нежели в материальных знаках отличия и оценках.

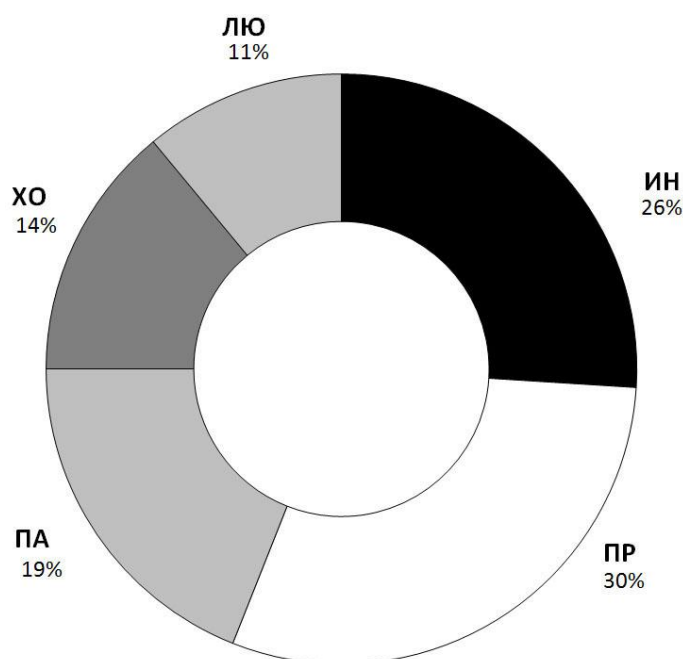


Рис. 3. Среднее значение компонентов типа мотивации контингента работников других ОО

Сотрудники других образовательных организаций (среднеспециального, высшего и дополнительного образования) по типам мотивации распределились следующим образом: на профессиональный тип мотивации пришлось 30%, инструментальный тип – 26%, патриотический – 19%, хозяйский – 14%, люмпенизированный – 11% (см. рис. 3).

Итак, у работников, представляющих все типы организаций (ДОУ, школа, колледж, университет, учреждение дополнительного образования) отмечается достигательная мотивация, т. е. в профессиональной деятельности они стремятся к достижению целей. Исходя из нашего исследования, основной мотивацией в профессиональной деятельности у сотрудников муниципальных общеобразовательных организаций является вознаграждение, а у работников дошкольных и других образовательных организаций – саморазвитие. Поэтому формы стимулирования будут отличаться. В первом случае – денежные, натуральные (покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и т. д.). Менее эффективно использование организационных (содержание, условия и организация работы) и негативных (наказания, угроза потери работы и т. п.) форм мотивации, участия в управлении. Категорически не стоит применять моральное (похвала, благодарность, грамота и др.) и покровительственное (директива) стимулирование. Мы считаем последнее утверждение противоречивым. Возможно, в педагогической сфере

ситуация не столь однозначна, преподавателям необходимы похвала и благодарность. Во втором случае основным методом должно стать организационное, денежное и моральное стимулирование, участие в управлении, менее эффективно натуральное стимулирование. Лучше не использовать негативные и покровительственные формы.

Работники школ будут инициативны только при особом стимулировании, поэтому предпочитают такие особенности оплаты: сдельная, с большой долей переменной части заработка, строго зависящей от достигнутых результатов (в первую очередь индивидуальных). А сотрудники ДОУ высокоинициативны, поэтому отдают предпочтение повременной оплате (оклад, тариф), основанной на учете различий в уровне квалификации работников или в особенностях выполняемой работы (должности); стремятся к высокому качеству результатов, в том числе и с возможным ущербом для сроков выполнения работы или для таких ее характеристик, которые считают не очень важными с профессиональной точки зрения.

Существующая в образовательной организации система мотивации должна постоянно совершенствоваться, так как условия внешней среды постоянно изменяются, что ведет к изменениям внутри организации. А это в совокупности может влиять на мотивацию работников. Также со временем и возрастом могут измениться потребности людей. Конечно, в каждой образовательной

организации содержание системы мотивации зависит от руководителя, которому нужно уметь сочетать материальные и нематериальные методы стимулирования,

учитывая особенности организации, накопленный практический опыт, результаты современных исследований, возможности и потенциал каждого сотрудника.

ЛИТЕРАТУРА

1. Андрианова Е. В., Давыденко В. А. Особенности динамики трудовой мотивации в российских регионах // Вестн. Омск. ун-та. Сер.: Экономика. – 2011. – № 2. – С. 96–106.
2. Баева О. Н., Кравчук А. Я. Выявление предпочтительной структуры трудовой мотивации педагогических работников // Изв. Байкал. гос. ун-та. – 2009. – С. 85–88.
3. Воробьева М. А. Карьера молодого специалиста: трудности и пути их преодоления // Сб. тез. 5-й Всерос. науч.-практ. конф. студентов, магистрантов и аспирантов : в 2 ч. / Урал. гос. пед. ун-т. ; под науч. ред. Э. Э. Сыманюк ; под общ. ред. И. В. Девятковской. – Екатеринбург, 2012. – Ч. 2. – С. 53–56.
4. Гарина В. Ю., Гришук В. А., Ключникова В. Р., Хэгай О. А. Проблемы мотивации в сфере образования // Вестн. Челяб. гос. ун-та. Управление. – 2012. – Вып. 7. – № 3 (257). – С. 60–62.
5. Герчиков В. И. Мотивация, стимулирование и оплата труда : учеб. пособие. – М. : ГУ ВШЭ, 2004.
6. Герчиков В. И. Типологическая концепция трудовой мотивации // Мотивация и оплата труда. – 2005. – № 2. – С. 53–62.
7. Герчиков В. И. Трудовая мотивация: понятие, выявление и управление // Личность. Культура. Общество. – 2006. – Вып. 3. – С. 226.
8. Герчиков В. И. Трудовая мотивация: содержание, диагностика, управление. Роль оклада в формировании заработка работника // Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / под ред. В. В. Щербины. – М. : Независимый институт гражданского общества, 2004.
9. Герчиков В. И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании : учеб. пособие. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 282 с.
10. Герчиков В. И. Функции и структура службы управления персоналом : учеб. пособие. – Изд. 6-е, доп. и перераб. – М. : ГУ ВШЭ, 2003.
11. Зиновьева Е. Г., Мехоношина И. П. Социальные программы как инструмент повышения мотивации персонала в организации // Психолого-социальная работа в современном обществе: проблемы и решения : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Санкт-Петербург, 22–23 апр. 2010 г.). – СПб. : СПбГИПСР, 2010. – 604 с.
12. Скворцов В. Н., Маклакова Е. А. Трудовая мотивация работников в современных условиях // Вестн. Ленингр. гос. ун-та им. А. С. Пушкина. – 2013. – С. 54–68.
13. Соколов Д. Н. Подходы к исследованию трудовой мотивации персонала организации // Проблемы экономики и менеджмента. – 2015. – № 8 (48). – С. 31–33.
14. Типологическая модель мотивации В. И. Герчикова [Электронный ресурс]. – 2018. – Режим доступа: <http://www.delfy.biz/methods/tmg> (дата обращения: 18.04.2018).
15. Удалов А. С., Удалова Н. А. Трудовая мотивация в современной России: комплексный подход // Российское предпринимательство. – 2014. – Т. 15. – № 9. – С. 42–51.
16. Gerchikov V., Koshman M. Can Russia allow industrial democracy? // New democracies and old societies in Europe / G. Széll, W. Ehlert (eds). – Frankfurt am Main : Lang, 2001.

REFERENCES

1. Andrianova E. V., Davydenko V. A. Osobennosti dinamiki trudovoy motivatsii v rossiyskikh regionakh // Vestn. Omsk. un-ta. Ser.: Ekonomika. – 2011. – № 2. – S. 96–106.
2. Baeva O. N., Kravchuk A. Ya. Vyyavlenie predpochtitel'noy struktury trudovoy motivatsii pedagogicheskikh rabotnikov // Izv. Baykal. gos. un-ta. – 2009. – S. 85–88.
3. Vorob'eva M. A. Kar'era mladogo spetsialista: trudnosti i puti ikh preodoleniya // Sb. tez. 5-y Vseros. nauch.-prakt. konf. studentov, magistrantov i aspirantov : v 2 ch. / Ural. gos. ped. un-t. ; pod nauch. red. E. E. Symanyuk ; pod obshch. red. I. V. Devyatovskoy. – Ekaterinburg, 2012. – Ch. 2. – S. 53–56.
4. Garina V. Yu., Grishchuk V. A., Klyuchnikova V. R., Khegay O. A. Problemy motivatsii v sfere obrazovaniya // Vestn. Chelyab. gos. un-ta. Upravlenie. – 2012. – Vyp. 7. – № 3 (257). – S. 60–62.
5. Gerchikov V. I. Motivatsiya, stimulirovanie i oplata truda : ucheb. posobie. – M. : GU VShE, 2004.
6. Gerchikov V. I. Tipologicheskaya kontseptsiya trudovoy motivatsii // Motivatsiya i oplata truda. – 2005. – № 2. – S. 53–62.
7. Gerchikov V. I. Trudovaya motivatsiya: ponyatie, vyyavlenie i upravlenie // Lichnost'. Kul'tura. Obshchestvo. – 2006. – Vyp. 3. – S. 226.
8. Gerchikov V. I. Trudovaya motivatsiya: sodержanie, diagnostika, upravlenie. Rol' oklada v formirovani zarabotka rabotnika // Upravlenie chelovecheskimi resursami: menedzhment i konsul'tirovanie / pod red. V. V. Shcherbiny. – M. : Nezavisimyy institut grazhdanskogo obshchestva, 2004.
9. Gerchikov V. I. Upravlenie personalom: rabotnik – samyy effektivnyy resurs kompanii : ucheb. posobie. – M. : INFRA-M, 2008. – 282 s.
10. Gerchikov V. I. Funktsii i struktura sluzhby upravleniya personalom : ucheb. posobie. – Izd. 6-e, dop. i pererab. – M. : GU VShE, 2003.
11. Zinov'eva E. G., Mekhonoshina I. P. Sotsial'nye programmy kak instrument povysheniya motivatsii personala v organizatsii // Psikhologo-sotsial'naya rabota v sovremennom obshchestve: problemy i resheniya : materialy Mezhdunar. nauch.-prakt. konf. (Sankt-Peterburg, 22–23 apr. 2010 g.). – SPb. : SPbGIPSR, 2010. – 604 s.
12. Skvortsov V. N., Maklakova E. A. Trudovaya motivatsiya rabotnikov v sovremennykh usloviyakh // Vestn. Leningr. gos. un-ta im. A. S. Pushkina. – 2013. – S. 54–68.

13. Sokolov D. N. Podkhody k issledovaniyu trudovoy motivatsii personala organizatsii // Problemy ekonomiki i menedzhmenta. – 2015. – № 8 (48). – S. 31–33.
14. Tipologicheskaya model' motivatsii V. I. Gerchikova [Elektronnyy resurs]. – 2018. – Rezhim dostupa: <http://www.delfy.biz/methods/tmg> (data obrashcheniya: 18.04.2018).
15. Udalov A. S., Udalova N. A. Trudovaya motivatsiya v sovremennoy Rossii: kompleksnyy podkhod // Rossiyskoe predprinimatel'stvo. – 2014. – T. 15. – № 9. – S. 42–51.
16. Gerchikov V., Koshman M. Can Russia allow industrial democracy? // New democracies and old societies in Europe / G. Széll, W. Ehlert (eds). – Frankfurt am Main : Lang, 2001.